



Intercommunale
**Gabrielle
Passelecq**

EVALUATION DU PLAN STRATÉGIQUE 2023-2025

Assemblée générale du 28 novembre 2024

TABLE DES MATIÈRES

MOT DU PRÉSIDENT.....	4
AVANT-PROPOS	5
L'ÉVOLUTION STRUCTURELLE DE NOTRE INTERCOMMUNALE	6
L'ÉLABORATION DU PLAN.....	8
NOTRE MISSION	9
NOTRE VISION	10
NOTRE VRAI NORD	11
NOS DIX AXES STRATÉGIQUES	13
1. Assurer notre viabilité économique	14
2. Rassembler des équipes complètes et épanouies.....	15
3. Traiter en réseau les déterminants de la santé.....	16
4. Développer la formation et les échanges.....	17
5. Enrichir l'offre et innover dans les prises en charge	19
6. Amplifier nos efforts environnementaux	20
7. Généraliser les pratiques de leadership collectif et inclusif.....	21
8. Impliquer les patients, les bénéficiaires et leurs proches	21
9. Adapter nos processus à la nouvelle structure	23
10. Systématiser les bonnes pratiques de qualité et sécurité.....	24
NOTRE SYSTÈME OPÉRATIONNEL	25
LES DONNEES CHIFFREES.....	28
Résultats et projections du secteur A.....	28
Résultats et projections du secteur B.....	30
Résultats et projections du secteur C.....	32
Résultats et projections consolidés de l'Intercommunale	34
Commentaires sur les résultats et les projections financières.....	36
Tableau des statistiques d'activité et d'occupation.....	39

MOT DU PRÉSIDENT



Cher lecteur,

En ma qualité de Président du Conseil d'administration, je suis ravi de vous présenter l'évaluation du plan stratégique 2023-2025 de notre Intercommunale Gabrielle Passelecq.

Notre plan stratégique trace les lignes conductrices solides sur base desquelles notre institution assure son déploiement. Il guide en permanence nos réflexions et nos efforts d'amélioration. Basé sur un processus inclusif, son objectif est d'insuffler une dynamique porteuse de sens et fédératrice pour l'ensemble des équipes et des métiers qui compose notre Intercommunale.

Dans ce contexte, notre hôpital psychiatrique s'est engagé dans un nouveau cycle d'accréditation qui incite nos équipes à s'impliquer dans des chantiers d'amélioration exigeants. Véritable démarche d'amélioration continue, valeur chère à notre institution, l'accréditation a pour objectif d'offrir des soins toujours plus sécuritaires et de qualité à nos patients.

Ces dernières années, un travail important a été réalisé pour intégrer et développer un réel écosystème de santé et d'autonomie au bénéfice de la population de Mons – Borinage. Celui-ci a contribué à nous positionner comme un acteur de référence en matière de santé globale dans notre région.

Dans un contexte de profondes mutations sociétales, nos instances sont déterminées à poursuivre dans cette voie tout en restant très attentifs à la viabilité économique de notre institution et au bien-être de nos collaborateurs.

Je vous souhaite une bonne lecture de ce document.

Avec mes sentiments dévoués,

Samy KAYEMBE
Président

AVANT-PROPOS

L'intercommunale Gabrielle Passelecq est régie par le Code Wallon de la Démocratie Locale et de la Décentralisation qui précise en son article 1523-13 §4 qu'un plan stratégique est établi pour 3 ans et qu'il est ensuite soumis à une évaluation annuelle.

La présente évaluation annuelle a donc pour objectif d'apprécier l'état de la mise en œuvre du plan stratégique 2023-2025 de l'Intercommunale à la fin de cette année 2024.

Afin d'en simplifier la compréhension, il a été décidé de reprendre l'intégralité du document approuvé par l'Assemblée générale du 22 décembre 2022 et de le compléter par des commentaires ou des informations reprenant le degré de concrétisation de ce plan stratégique.

Ces commentaires et éléments neufs sont annotés dans le même cadre rouge que le présent paragraphe.

L'ÉVOLUTION STRUCTURELLE DE NOTRE INTERCOMMUNALE

Le CHUPMB devient l'Intercommunale « Gabrielle Passelecq »

L'année 2023 aura marqué un tournant historique pour notre Intercommunale.

Dans le contexte de la constitution des réseaux hospitaliers locorégionaux, le CHU Ambroise Paré et le Pôle Hospitalier Jolimont ont uni leurs destinées pour constituer ensemble le CHU HELORA. Cette intégration témoigne de la volonté des partenaires de construire de nouvelles infrastructures communes, de renforcer leurs compétences et de développer une offre de soins de la meilleure qualité au bénéfice des patients de notre région.

Le 1^{er} juillet 2023 a marqué la fusion effective de ces hôpitaux. L'avenir du CHU Ambroise Paré se dessine aujourd'hui hors de notre Intercommunale.

L'Intercommunale et le CHU restent toutefois des partenaires proches qui continuent à collaborer à différents niveaux.

Ce départ transforme radicalement notre Intercommunale et constitue un moment charnière pour celle-ci.

Pour cette raison, il nous est apparu évident de définir notre nouvelle identité. L'Intercommunale s'est donc mise à la recherche d'un nouveau nom, qui soit représentatif de ses activités, de ses valeurs mais aussi de son ancrage local.

Au revoir l'acronyme CHUPMB pour « Centre Hospitalier Universitaire et Psychiatrique de Mons Borinage » qui n'avait plus de sens, Bonjour « **Intercommunale Gabrielle Passelecq** » !

Ce changement de dénomination sera développé plus loin dans le présent rapport.

L'Intercommunale Gabrielle Passelecq rassemble les communes de Colfontaine, Frameries, Jurbise, Mons, Quaregnon, Quévy et Saint-Ghislain. Le CPAS de Mons, la Province de Hainaut, l'Université Libre de Bruxelles, l'UMONS et Ethias lui sont également associés.

L'Intercommunale Gabrielle Passelecq, société coopérative fondée en 1990, s'offre une seconde jeunesse et est plus que jamais déterminée à remplir sa mission : contribuer à l'autonomie et à la santé globale de tout habitant de Mons-Borinage qui, à un moment de sa vie, a besoin de soins ou de services.



Notre structure compte 1.000 travailleurs et comprend :

un site hospitalier

- le Centre Hospitalier Psychiatrique « Le Chêne aux Haies »

des services extérieurs de santé mentale

- La Maison de Soins Psychiatriques «Mozart»
- Les Equipes mobiles du Réseau Partenaires 107
- L'Unité de soins « Kapeline »
- Le Centre de réadaptation fonctionnelle «Poliade»
- La Cellule Mobile d'Intervention Synergie Handicap-Psychiatrie
- L'Atelier 47b – Opérateur en promotion de la santé
- Les partenariats :
 - ✓ Le Projet Alinéa développé dans le cadre de RHESEAU
 - ✓ Le CRF Impulso
 - ✓ L'IHP L'Appart
 - ✓ La Maison d'accueil socio-sanitaire « Parenthèse »
 - ✓ Le Relais social de Mons Borinage

un écosystème de santé et d'autonomie

- la Maison de Repos et de Soins « Résidence du Bois d'Havré » ainsi que les résidences services y attenantes ;
- la Maison de Repos et de Soins « Bonne Maison de Bouzanton » et son Centre de soins de jour ;
- le Centre de Coordination de Soins et d'Aides à Domicile « ACASA » ;
- le service Télé Assistance ;
- un habitat communautaire ;
- sept crèches : les Ropieurs, le Nid Douillet, la Crèche de Mons, Cité P'tit, Bébé Lune, la Crèche de Jemappes et les P'tits Fours.

L'ÉLABORATION DU PLAN

Dans notre contexte de transition structurelle, nous n'avons pas eu l'opportunité d'organiser comme il y a trois ans de larges ateliers participatifs.

Le personnel des secteurs B et C a toutefois été consulté par sondage. Plus de 130 collègues, soit 13% du personnel, ont saisi cette opportunité d'exprimer leur avis à propos des axes les plus importants pour l'avenir.

Le 7 juin 2022, une conférence a rassemblé plusieurs dizaines de participants internes et externes pour analyser et débattre du rôle de l'hôpital psychiatrique dans le cadre de la réforme de la santé mentale.

Le Comité de Direction a ensuite travaillé à partir d'un ensemble de données :

- Les résultats de ce sondage ;
- L'évaluation du plan stratégique 2020-2022 ;
- Diverses données relatives à notre activité et notre environnement ;
- Des bonnes pratiques observées dans d'autres organisations. Ce travail d'analyse a permis d'identifier les dix axes présentés ici.

L'étape suivante a été de soumettre le plan à divers avis, comme celui du Comité d'Usagers du CHP Chêne aux Haies.

NOTRE MISSION

« Contribuer à l'autonomie et à la santé globale de tout habitant de notre région qui, à un moment de sa vie, a besoin de soins ou de services. »

Cet énoncé de mission a été revu en 2021 dans le but de mieux correspondre à la diversité de nos activités.

Cette formulation exprime plusieurs éléments fondamentaux :

- « *Contribuer* » nous situe comme un acteur parmi d'autres. Ce terme sous-entend donc des partenariats avec le patient/résident/bénéficiaire, son entourage, les autres acteurs socio-sanitaires, etc.
- « *Autonomie* » se réfère aux crèches, à Acasa, à Télé Assistance et à l'hébergement des seniors.
- « *Santé globale* » vise l'intégration des dimensions physique, mentale et sociale.
- « *Tout habitant* » marque l'inclusion, la non-discrimination.
- « *Notre région* » signale le caractère territorial de notre mission.
- « *A un moment de sa vie, des besoins spécifiques* » sous-entend que l'on n'est pas, par essence, une personne plus faible qu'une autre, mais que l'âge (petite enfance ou vieillesse) ou d'autres facteurs (santé, handicap) peuvent logiquement induire certains besoins.
- « *Soins ou services* » englobe nos diverses catégories de missions.

NOTRE VISION

« *Fédérer des équipes compétentes et motivées pour offrir à chaque partenaire un service fiable, efficient et apprécié.* »

- « *Fédérer* » : Divers services ont rejoint, ou rejoindront, l'Intercommunale à différents moments. Il s'agit de développer entre eux un maximum de synergies. Cela représente un défi particulier en raison du nombre et de la diversité des sites que nous exploitons.
- « *Equipes compétentes et motivées* » exprime l'importance centrale de la notion d'équipe et place la gestion humaine au cœur de notre stratégie.
- « *Chaque partenaire* » : La personne partenaire est le patient, résident ou bénéficiaire reconnu dans sa dignité et dans ses compétences. Cette personne peut également être le proche-aidant. Le mot « chaque » souligne la non-discrimination et l'individualisation. L'organisme partenaire désigne tout acteur socio-sanitaire avec lequel nous collaborons. Il s'agit en effet de nous positionner au centre d'un écosystème de santé réunissant de multiples partenaires.
- « *Fiable* » : Englobe la sécurité et la qualité, éléments essentiels de notre stratégie.
- « *Efficient* » : Nos moyens sont inévitablement limités. C'est pourquoi, nous devons rechercher sans cesse à nous organiser de manière économe. Nous entendons éviter les gaspillages de matériel, de temps et d'énergie pour assurer la pérennité et le développement de notre institution.
- « *Apprécié* » : La qualité de notre travail et de nos échanges avec les patients, résidents ou bénéficiaires doit engendrer un haut degré de satisfaction et de fidélité. Notre institution doit aussi être appréciée en tant qu'employeur.

NOTRE VRAI NORD

Le Vrai Nord exprime les enjeux fondamentaux qui doivent guider en permanence nos réflexions et nos efforts d'amélioration. Ces enjeux sont représentés au sein d'un même triangle pour marquer leur interrelation.



PATIENT, RESIDENT OU BENEFICIAIRE

Sécurité

Le fait d'éviter au patient tout préjudice ou dommage résultant de soins ou d'un contact avec le système de soins.¹

Qualité

Le fait d'augmenter la probabilité d'atteindre les résultats de santé souhaités, en conformité avec les connaissances professionnelles du moment.²

Expérience

L'ensemble des interactions avec un patient et ses proches susceptibles d'influencer leur perception tout au long de leur parcours de santé.³

¹ Patient-safety.be

² Inspiré de la définition de l'Institute of Medicine (1990)

³ Selon l'Institut Français Expérience Patient (s'inspirant du Beryl Institute) c'est plus précisément « l'ensemble des interactions d'une organisation de santé avec un patient et ses proches susceptibles d'influencer leur perception tout au long de leur parcours de santé. Ces interactions sont façonnées à la fois par la politique conduite par l'établissement et par l'histoire et la culture de chacun des patients accueillis. »

EQUIPES

Sécurité

Le fait que notre environnement de travail protège la santé physique et mentale des collaborateurs. Le fait également que chacun se sente suffisamment respecté et protégé pour pouvoir s'exprimer quand il constate un dysfonctionnement.

Engagement

La motivation et l'implication positive des équipes dans la prise de décisions, ainsi que le sentiment d'appartenance à une même communauté.

Bien-être

Le sentiment de confort et d'épanouissement au travail.

INSTITUTION

Efficiences

L'atteinte des meilleurs résultats possibles en fonction des moyens mis à disposition, grâce notamment à la limitation des gaspillages de temps, d'énergie, d'argent, de matières.

Pérennité

La prévention des risques susceptibles de mettre en péril le fonctionnement ou la survie de l'institution (ou de l'un de ses services).

Impact sur la région

Les effets positifs ou négatifs que produit l'Intercommunale sur sa région (voire sur le monde extérieur en général), en matière de santé mais aussi d'économie, de liens sociaux, d'environnement, etc.

NOS DIX AXES STRATÉGIQUES

Pour la période 2023-2025, nos dix axes stratégiques s'articulent comme suit autour de notre Vrai Nord.

- 3. Traiter en réseau les déterminants de la santé
- 5. Enrichir l'offre et innover dans les prises en charge
- 8. Impliquer les patients, les bénéficiaires et leurs proches
- 10. Systématiser les bonnes pratiques de qualité et sécurité



- 2. Rassembler des équipes complètes et épanouies
- 4. Développer la formation et les échanges
- 7. Généraliser les pratiques de leadership collectif

- 1. Assurer notre viabilité économique
- 6. Amplifier nos efforts environnementaux
- 9. Adapter nos processus à la nouvelle structure

1. Assurer notre viabilité économique

Le défi

Ne poursuivant aucun but de lucre, notre institution doit toutefois maintenir un équilibre économique indispensable à la poursuite à long terme de sa mission. Or, divers éléments remettent aujourd'hui cet équilibre en question :

- La hausse des prix n'est que partiellement compensée par une indexation de nos financements. En particulier, le montant de certains subsides à l'infrastructure devient de plus en plus insuffisant au regard des coûts de construction ;
- Le déploiement de l'IFIC au personnel hospitalier, très positif pour notre personnel, représente une charge nette d'environ 840.000€ par an pour le Chêne aux Haies. Un déploiement similaire est en préparation pour les secteurs financés par la Région Wallonne, ce qui pourrait également impacter nos coûts salariaux (quoique dans une bien moindre mesure) ;
- Comme beaucoup de pouvoirs locaux, nous sommes placés sous l'épée de Damoclès que constitue le sous-financement des pensions des agents statutaires ;
- Certaines de nos activités, comme les crèches, subissent également un sous-financement structurel ;
- Le départ d'Ambroise Paré et l'arrivée du Pôle Non Hospitalier nous demandent de réorganiser nos processus de suivi des activités et des financements ;
- Etc.

Nos actions

- Reclarifier le modèle économique, le cadre du personnel et les indicateurs de suivi de chacune de nos activités, en particulier dans le Pôle Non Hospitalier ;
- Sélectionner, sur base d'un plan financier rigoureux, les nouveaux projets à mener;
- Utiliser les méthodes d'amélioration continue pour identifier et diminuer les divers types de gaspillages ;
- Doter chaque équipe, chaque direction et chaque organe de gouvernance de tableaux de bord synthétiques incluant des données de coûts et de recettes.

Le cadre de chaque service a été fixé ou mis à jour sur base des normes et financements.

Au Chêne aux Haies, le mode de calcul des taux d'occupation a été revu, en concertation avec les représentants du Conseil Médical.

Dans le Pôle Non Hospitalier, les indicateurs de suivi les plus pertinents pour chaque activité ont été définis.

Un suivi mensuel des effectifs et des activités est systématiquement assuré.

La génération automatique des tableaux de bord a bien progressé, avec la mise en production du tableau relatif aux Maisons de Repos, qui permet d'analyser l'évolution des taux d'occupation et des forfaits.

Le Data Warehouse inclut maintenant des données sur l'activité de Télé Assistance.

Le dossier des coûts de pension des agents statutaires a fait l'objet d'une attention continue au niveau de la direction financière. Nous avons également mené des analyses et interventions à ce sujet par l'intermédiaire de notre fédération hospitalière, Santhea. Nous tenons également compte de cette problématique dans le cadre de notre politique de nomination.

2. Rassembler des équipes complètes et épanouies

Le défi

Comme d'autres pays, la Belgique traverse une crise structurelle des soins de santé. Le manque de personnel soignant et le vieillissement de la population menacent la capacité du système à maintenir un niveau satisfaisant de qualité et d'accès aux soins. Les soignants qui sont restés actifs dans le secteur sont, pour beaucoup, confrontés à un haut niveau de stress et de fatigue.

Dans une communication récente¹, l'Organisation mondiale de la santé alertait : « *le vieillissement des personnels du secteur de la santé et des soins était un problème grave avant la pandémie de COVID-19, mais il est encore plus préoccupant aujourd'hui, car l'épuisement professionnel et les facteurs démographiques contribuent à une diminution constante des effectifs.* »

Pour continuer à assurer notre mission, il est vital de conserver des effectifs suffisants. Il est également essentiel que nos collègues retrouvent un certain bien-être, un épanouissement et un enthousiasme à poursuivre leur carrière avec nous.

Pour cela, il s'agit de traiter les causes profondes du phénomène. Les actions les plus structurelles relèvent de la responsabilité gouvernementale. Toutefois, nous pouvons agir à notre échelle également.

Nos actions

- Poursuivre une politique active de recrutement et d'intégration des nouveaux collaborateurs ;
- Mesurer plus régulièrement le bien-être des équipes ;
- Mettre à jour chaque année notre plan de gestion des talents ;
- Promouvoir plus activement la diversité ;

¹ <https://www.who.int/europe/fr/news/item/14-09-2022-ticking-timebomb--without-immediate-action-- health-and-care-workforce-gaps-in-the-european-region-could-spell-disaster>

- Appliquer nos méthodes d'amélioration continue au sujet de la gestion des effectifs et du bien-être du personnel ;
- Réduire la bureaucratie en identifiant, avec les équipes, les tâches à faible valeur ajoutée qui pourraient être éliminées afin de disposer de davantage de temps auprès des patients ;
- Enfin, comme détaillé par ailleurs, utiliser la formation et le déploiement d'un leadership collectif et inclusif comme leviers d'épanouissement de chaque collègue.

Nous avons déployé dans plus de 40 services un outil innovant de mesure quotidienne du bien-être des équipes. Plus de 65.000 réponses individuelles à la question « Me suis-je senti bien au travail aujourd'hui ? » ont été traitées à ce stade. Plusieurs dizaines de rapports ont été établis et communiqués aux équipes à ce sujet. Cette démarche a permis d'entretenir de multiples échanges et a suscité un apprentissage collectif au sujet des facteurs de bien-être ou de mal-être des travailleurs.

Notre plan de gestion des talents a été mis à jour et présenté au Conseil d'Administration en janvier 2023 et janvier 2024.

En ce qui concerne la réduction de la bureaucratie, les cadres et la Direction ont lancé en 2023 une initiative dans le cadre de leur démarche de tableau blanc. Ils ont demandé à l'ensemble des équipes du Chêne aux Haies de lister les tâches administratives qui leur paraissaient inutiles ou inefficaces. Au total, 77 tâches ont été listées et sont en cours d'analyse pour élimination, réaffectation, amélioration ou explication.

Le catalogue de formations du Centre Formehos s'est fortement développé, après consultation et analyse des besoins exprimés par les équipes. Plusieurs formations organisées ont un lien direct avec le bien-être du personnel, comme par exemple le programme innovant de formation à la gratitude qui a été déployé en 2023. Des formations à la gestion des tâches et priorités, à la gestion du stress mais aussi au leadership ont été proposées.

3. Traiter en réseau les déterminants de la santé

Le défi

La crise du secteur de la santé s'accompagne d'une crise socioéconomique plus large. Celle-ci menace de limiter les moyens mis à disposition de notre institution, mais aussi de dégrader la situation sociale d'une partie de nos concitoyens. En conséquence, des facteurs tels que l'isolement, la mauvaise alimentation, le manque d'exercice physique, la difficulté d'accès au logement risquent de nuire à leur autonomie et à leur santé globale.

Une coopération structurée est donc plus nécessaire que jamais avec tous les acteurs de la première ligne de santé, mais aussi plus largement avec tous les acteurs du territoire susceptibles d'améliorer la qualité de vie de nos publics, qu'ils soient actifs dans le secteur social, culturel, sportif, etc.

Notre Pôle Non Hospitalier et nos liens structurels avec le CPAS et la Ville de Mons sont des atouts importants pour développer cette coopération. La réforme de la première ligne initiée par la Ministre Wallonne de la Santé représente également une opportunité.

Nos actions

- Nous appuyer sur le concept de « Vie de Qualité » pour offrir à nos patients et bénéficiaires un éventail plus large de services, en partenariat avec les divers acteurs de notre territoire ;
- Nous impliquer activement dans les démarches « Proxisanté » relatives à la réforme de la première ligne ;
- Structurer le pôle social de l'Intercommunale en organisant des rencontres et collaborations entre nos travailleurs sociaux et ceux de nos partenaires ;
- Cartographier les réseaux et y inclure les acteurs qui, bien que situés en dehors du champ socio sanitaire au sens strict, peuvent exercer une influence positive sur les déterminants de la santé ;
- Déployer plus largement la méthode « Qu'est-ce qui est important pour vous ? » comme moyen de rendre nos prises en charge plus ouvertes et globales.

Notre approche de la vie de qualité et de la santé globale nous a notamment conduits à développer, avec nos partenaires de réseau, deux projets orientés sur le logement des usagers de santé mentale. : Tempo et Aristote. Tempo offrira des logements à la rue Notre-Dame, à proximité directe de l'Atelier 47B. Aristote permettra notamment la construction de *tiny houses* sur le terrain du centre Poliade, enrichissant ainsi, au profit de personnes se rétablissant d'assuétudes, les possibilités de transition vers une vie autonome et un logement stable.

Nous avons participé aux réflexions « Proxisanté » menant à la réforme de la première ligne, notamment en présentant aux experts notre modèle d'écosystème de santé et de travail en réseau.

Les travailleurs sociaux de nos différents secteurs ont entamé leur démarche de collaboration interne et de cartographie des réseaux.

Dans le cadre de la campagne annuelle de la PAQS, nous avons posé la question « Qu'est-ce qui est important pour vous ? » aux patients et au personnel de 16 services du Chêne aux Haies. Les réponses de 224 membres du personnel et de 301 patients ont été analysées en Comité Qualité, offrant ainsi à la direction une meilleure compréhension des besoins et priorité de ces deux catégories de parties-prenantes.

4. Développer la formation et les échanges

Le défi

La formation constitue un levier déterminant de la qualité des prises en charge, de l'innovation dans les soins, mais aussi de l'épanouissement des travailleurs. Elle participe à notre vision de « fédérer des équipes compétentes et motivées » et apporte une réponse à la demande de nombreux travailleurs de retrouver « du sens » à ce qu'ils font.

Participer à une formation, c'est aussi rencontrer des professionnels d'autres services, voire d'autres institutions. C'est apprendre à les connaître et identifier des possibilités de collaboration, propices à une intégration des soins et à une approche globale de la santé.

Nos actions

- Fixer des objectifs quantitatifs et qualitatifs en matière de formation ;
- Appuyer nos formations sur des partenariats scientifiques et pédagogiques, notamment avec l'UMons et la Haute Ecole Condorcet ;
- Faire du centre Formehos un lieu, financièrement équilibré, de formation mais aussi de rencontres et d'échanges entre tous les acteurs de la santé.

Plusieurs réunions avec les Directeurs de départements pour préciser et tenter de quantifier leurs besoins en formation.

Le nombre de participants aux formations de Formehos a connu une croissance rapide.

Au cours de l'année 2023, Formehos a accueilli 1054 participants :

- 579 travailleurs du secteur B ;
- 103 travailleurs du secteur C ;
- 261 travailleurs d'Helora ;
- 111 externes.

Au cours du 1^{er} semestre 2024 Formehos a déjà accueilli 899 participants :

- 600 travailleurs du secteur B ;
- 167 travailleurs du secteur C ;
- 53 travailleurs d'Helora ;
- 79 externes.

Le catalogue de formations a continué à s'enrichir, pour compter aujourd'hui plus de 50 formations différentes. De nombreuses autres formations sont à l'étude dans le cadre du Comité pédagogique, où siègent entre autres des représentants de l'UMons et de la Haute Ecole Condorcet ;

Nous avons fortement développé la communication du centre, notamment sur les réseaux sociaux. Sa page Facebook est aujourd'hui suivie par plus de 500 personnes et sa page LinkedIn compte également plus de 500 abonnés.

Sur un plan qualitatif, à la question « Quelle est la probabilité que vous recommandiez cette formation à un collègue ou à une connaissance ? », les formations organisées par notre centre ont obtenu un score de 8,96 sur 10.

Nous avons signé un accord de coopération entre Formehos et HELORA, potentiellement porteur d'une poursuite du développement du nombre de participants.

5. Enrichir l'offre et innover dans les prises en charge

Le défi

Les besoins de la population et les attentes de nos parties-prenantes ne cessent d'évoluer. Le développement des connaissances scientifiques et des bonnes pratiques suscite des opportunités. Nos prises en charge doivent donc continuer à s'adapter.

Nos actions

- Identifier les opportunités (appels à projets, nouveaux financements...) de lancer de nouvelles activités ou d'étendre notre couverture territoriale ;
- Assurer une adaptation continue de nos services aux besoins, ressources et opportunités: adaptation de la programmation des lits, mise à jour des projets thérapeutiques ou pédagogiques, etc. ;
- Saisir, selon les moyens disponibles, les opportunités liées aux nouvelles technologies. Ainsi par exemple, le Comité d'Usagers du Chêne aux Haies recommande la mise en place d'un espace d'apprentissage numérique.

En matière de santé mentale, nous avons comme indiqué plus haut obtenu le financement des projets Tempo et Aristote. Tenant compte des besoins exprimés par les usagers, nous avons intégré un espace numérique au projet de logements Tempo.

Nous avons également décroché un financement de la Fondation Roi Baudouin visant à soutenir et intensifier notre démarche d'intégration de pair-aidants, un domaine où le Chêne aux Haies se positionne en pointe de l'évolution des prises en charge.

Certaines de nos crèches ont revu leur projet pédagogique. Après avoir décroché, dans le cadre de l'appel à candidatures du Plan Cigogne, les financements relatifs à la création de trois nouvelles crèches à Mons, Cuesmes et Ghlin, nous avons progressé dans la planification et la préparation de leur ouverture.

Télé Assistance a également été retenue par la Région Wallonne pour mener, aux côtés de Solidaris, un projet de test et de déploiement d'appareillage innovant en bio-télévigilance.

Nos maisons de repos se sont également engagées dans divers projets. A la Résidence du Bois d'Havré, un plan de réorganisation a été déployé afin d'améliorer l'efficacité et la qualité des prises en charge. Les lieux et temps de convivialité pour les patients y ont été étendus grâce à une nouvelle cafétéria et à l'organisation de nouveaux événements festifs. La Bonne Maison de Bouzanton et la crèche Bébé Lune mènent quant à elles un projet intergénérationnel.

Au cours de l'été 2024, nous avons préparé, avec les partenaires du réseau, notre réponse à l'appel à projets fédéral relatif à la prise en charge des situations psychiatriques urgentes.

En septembre 2024, trois de nos hôpitaux de jour pour adultes ont entamé un travail visant à se rassembler en une grande structure unique.

6. Amplifier nos efforts environnementaux

Le défi

Le changement climatique n'est plus une menace, mais une réalité dont les effets ont commencé à se manifester. Il ne représente en outre qu'une partie des défis environnementaux auxquels nous sommes confrontés.

Or, l'environnement fait partie des déterminants de la santé, en particulier pour les publics fragilisés auxquels nous proposons des prises en charge.

Nos actions

- Placer les enjeux énergétiques et environnementaux au centre de tous nos projets de construction et rénovation ;
- Poursuivre et étendre nos actions en matière de biodiversité et de mise en valeur du caractère vert de certaines de nos implantations, sur base des premiers succès du Collectif Biodiversité ;
- Déployer une approche participative des économies d'énergie ;
- Poursuivre notre politique de promotion du « vélotaf ».

Nous avons intégré les enjeux énergétiques et environnementaux à tous nos projets de construction et de rénovation, notamment les nouvelles crèches dans le cadre du Plan Cigogne et les nouveaux bâtiments au Chêne aux Haies dans le cadre du Plan de Construction.

Le Collectif Biodiversité a poursuivi ses activités, organisant notamment la création en novembre 2023 d'un nouveau verger à l'occasion de la Journée de l'Arbre.

Entre novembre 2022 et janvier 2023, le rôle de Référent Energie a été défini, puis attribué à une cinquantaine de collaborateurs. Leurs actions ont permis de réaliser des économies d'énergie dans divers services. Lors de l'hiver 2023-2024, ces référents ont mené des audits de bonnes pratiques énergétiques dans plus de 20 bâtiments. Au service Vivaldi, l'équipe a utilisé la méthodologie du tableau blanc pour réaliser des économies d'énergie.

Dans le cadre d'un appel à projets de la Wallonie, nous avons bénéficié d'un coaching spécialisé au sujet des Objectifs de Développement Durable. Ici aussi, une approche participative a été adoptée. Notre feuille de route ODD a été officiellement adoptée et fera l'objet d'un suivi annuel.

Nous avons acquis de nouveaux vélos électriques et équipements, permettant à nos coachs vélo de poursuivre activement ce mode de déplacement.

7. Généraliser les pratiques de leadership collectif et inclusif

Le défi

Une abondante littérature scientifique a montré que les pratiques de leadership exercent une influence déterminante sur le bien-être et la motivation du personnel, mais aussi sur la qualité des soins et les performances de l'organisation au sens large.

Au cours des dernières années, nous avons défini un modèle de leadership consistant à expliciter les compétences et comportements attendus de nos leaders. Ce modèle de leadership encourage chaque dirigeant à travailler en partenariat et co-construction avec les membres de son équipe, en mettant en valeur la diversité des compétences et des points de vue.

L'étape suivante est d'assurer la mise en application la plus générale possible de ce modèle.

Nos actions

- Offrir un programme complet de formation au leadership à tout collègue qui gère ou se destine à gérer une équipe ;
- Mettre en place une « communauté de leaders » organisée, au sein de laquelle les cadres nourrissent des échanges de pratiques et s'apportent un soutien mutuel ;
- Initier de nouvelles formes de participation des équipes aux décisions ;
- Promouvoir activement la diversité.

Nous avons poursuivi l'offre et l'enrichissement de formations cohérentes avec notre modèle de leadership.

Les cadres du Chêne aux Haies et des services transversaux ont tenu quotidiennement leurs stand-up meetings au tableau blanc de la Direction, ainsi que leurs visites de terrain (Gemba) en soutien aux tableaux blancs des équipes.

8. Impliquer les patients, les bénéficiaires et leurs proches

Le défi

La pertinence et la qualité de nos services ne peuvent reposer que sur un dialogue structuré avec nos patients, nos bénéficiaires et leurs proches.

Or, les processus permettant à ces personnes de s'exprimer au sujet de leurs besoins, de leurs attentes et de leur niveau de satisfaction sont encore trop rares et peu structurés.

Nos actions

L'implication des patients et des aidants proches sera visée à différents niveaux:

- Méta: au travers de formations et d'échanges, sensibiliser les membres de l'institution y compris les directions, le réseau et les citoyens à la plus-value de cette implication ;
- Méso : informer, écouter, consulter et co-construire avec des patients ou leurs aidants proches sur les procédures et projets mis en place dans l'institution ;
- Micro : favoriser les collaborations entre les services et leurs patients dans la réflexion afin d'améliorer les prises en charge.

Faire en sorte que chacun de nos services dispose, dans les trois ans d'au moins:

- Un processus organisé d'expression des besoins et attentes des patients, bénéficiaires ou proches ;
- Un processus de mesure de la satisfaction ;
- Un processus clair et bien connu de gestion des plaintes.

Le Comité d'Usagers du Chêne aux Haies se réunit désormais toutes les deux semaines et entretient des échanges fréquents avec la Direction. Deux patients désignés par ce Comité siègent depuis quelques mois au Comité Qualité. L'avis de ce Comité, et plus généralement celui des patients, a notamment été pris en compte dans le cadre de nos travaux d'infrastructure. Cela a notamment été le cas dans le cadre du projet de construction du nouveau pavillon Kâfi. En 2024, des représentants du Comité d'Usagers ont également été intégrés au Comité d'Ethique.

La démarche « Ce qui est important pour vous », décrite plus haut, nous permet de mieux connaître les besoins et attentes des patients.

Nous avons déployé le programme « BREF », qui propose aux proches de patients souffrant de troubles psychiatriques une approche respectant l'esprit de la psychoéducation.

Nous avons également organisé au Chêne aux Haies notre première Fête de la Sécurité des Patients, qui a rassemblé 17 services autour d'animations pour et avec les patients.

L'intégration de deux pair-aidantes dans nos équipes pluridisciplinaires représente un authentique changement de paradigme car elle remet en question la distinction fondamentale entre soignants et soignés. Cette innovation extrêmement enrichissante et positive a nécessité et nécessitera encore un travail de formation et d'accompagnement.

À la Résidence du Bois d'Havré, le processus de gestion des plaintes et le processus de consultation des résidents été revu en profondeur.

9. Adapter nos processus à la nouvelle structure

Le défi

Notre organisation est impactée par un double mouvement. D'une part, le départ du CHU Ambroise Paré induit, dans les services de support, celui d'un certain nombre de collaborateurs disposant de compétences uniques.

D'autre part, l'intégration du Pôle Non Hospitalier a engendré de nouveaux besoins, qui ne sont pas encore parfaitement rencontrés. Les collègues qui nous ont rejoints en janvier 2021 réclament légitimement une amélioration du service qui leur est fourni par les services de support.

Ces derniers, moins étoffés que par le passé, doivent adapter leur fonctionnement aux spécificités de chacun de nos services et à leur dispersion géographique.

Nos actions

- Dans le cadre du plan de gestion des talents, identifier les compétences particulières qui vont quitter les services de support l'intercommunale et les actions à prendre pour maintenir la qualité du service ;
- Redéfinir les modalités d'interactions entre chaque service de support et les services utilisateurs. Dans ce cadre, appliquer autant que possible un principe de subsidiarité et d'autonomie afin de limiter la lourdeur bureaucratique que peut induire une trop forte centralisation ;
- Adapter l'infrastructure informatique aux prises en charges mobiles et aux trajets de soins intégrés ;
- Concevoir et déployer la nouvelle identité de l'Intercommunale ;
- Redéfinir une politique de communication interne.

Au cours des douze derniers mois, nous avons adapté le fonctionnement de tous nos services de support: Finances et Contrôle de Gestion, Ressources Humaines, Informatique, Achats, Bureau d'études, Sécurité, Entretien, Maintenance, Qualité, Service Interne de Prévention et Protection, Administration générale, etc.

Nous avons par exemple commencé à scinder et à réviser entièrement notre base documentaire sur le système Ennov, un travail qui concerne plus de 800 documents.

Le nom d'Intercommunale Gabrielle Passelecq a fait l'objet d'échanges avec les parties-prenantes, puis d'une décision du Conseil d'Administration et enfin d'une large communication interne et externe. Nous avons ensuite adopté le nouveau logo ainsi que la charte graphique. Le déploiement de celle-ci est en cours. Nous avons également redéfini, en Comité de Direction, notre stratégie de présence en ligne.

Notre travail sur la communication interne a commencé par une révision des modes de diffusion des informations fonctionnelles de la Direction aux équipes. Le but est de s'assurer que chaque message important soit reçu et compris par l'ensemble de son public-cible, ce qui ne va pas de soi dans une institution aussi grande et géographiquement dispersée.

10. Systématiser les bonnes pratiques de qualité et sécurité

Le défi

Au Chêne aux Haies, les initiatives en matière de qualité initiées il y a plus de dix ans ont été couronnées, en janvier 2022, par l'obtention de l'accréditation au niveau Platine. Pour y parvenir, les équipes se sont fortement impliquées dans la révision de centaines de processus. Les effets de ces changements sur la sécurité des patients et des équipes sont manifestes. Il reste à les rendre durables en les ancrant solidement dans nos pratiques quotidiennes.

Dans le Pôle Non Hospitalier, cette démarche n'en est qu'aux balbutiements. Les besoins sont pourtant bien réels : s'adressant par nature à un public fragilisé, nos services comportent des risques qu'il y a lieu de gérer avec professionnalisme.

Nos actions

- Renouveler l'accréditation du Chêne aux Haies ;
- Etendre cette accréditation aux équipes mobiles de santé mentale ;
- S'appuyer sur l'expérience du Chêne aux Haies pour déployer progressivement une politique de qualité et sécurité dans le Pôle Non Hospitalier.

Nous avons conclu un nouveau contrat avec Agrément Canada afin de renouveler l'accréditation du Chêne aux Haies et d'obtenir celle des équipes mobiles de santé mentale.

Dans cette perspective, nous avons relancé les audits et formations des équipes. La Coordinatrice Qualité a informé et commencé à accompagner les différents responsables pour assurer la compliance aux divers critères.

En juin 2024, la visite à blanc d'Agrément Canada nous a permis d'identifier de nouvelles opportunités d'amélioration.

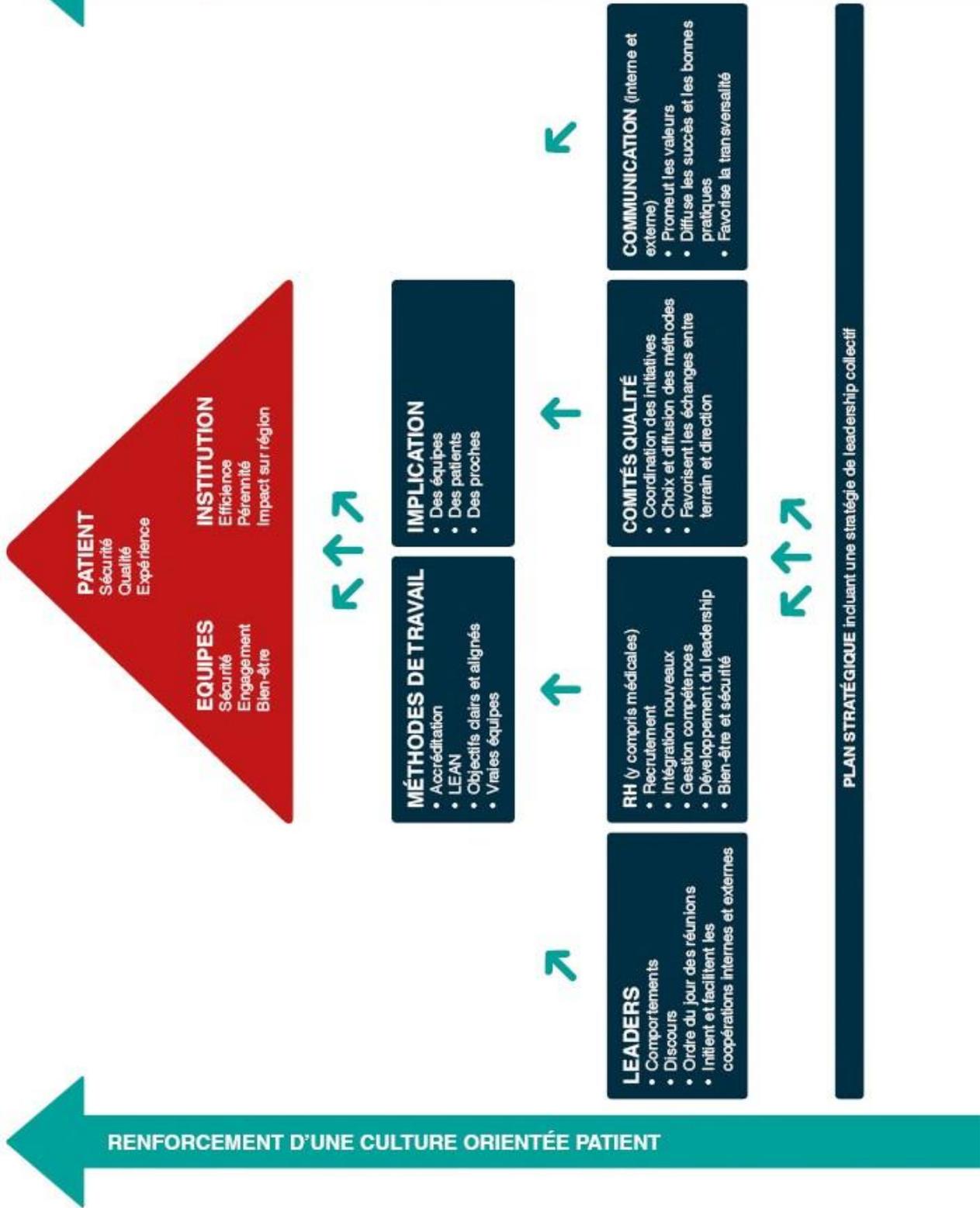
NOTRE SYSTÈME OPÉRATIONNEL

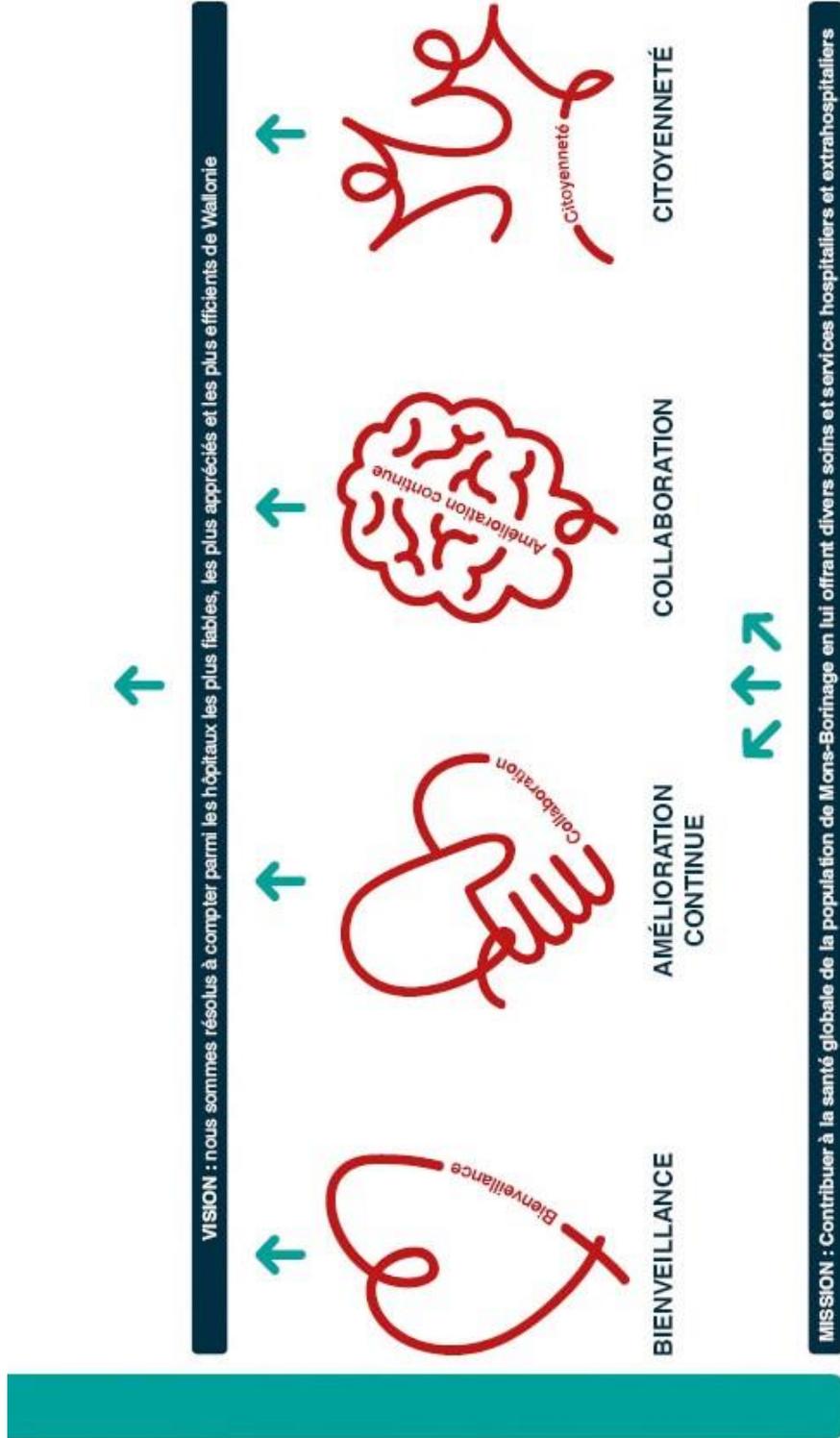
Dans la mesure où notre institution constitue un système complexe, l'optimisation de ses performances demande une approche systémique. Nous continuerons donc à promouvoir l'ensemble cohérent d'initiatives schématisé à la page suivante.

Ce système opérationnel vise à faire évoluer progressivement notre culture institutionnelle, sur base de nos mission, vision, valeurs et à progresser vers notre « Vrai Nord ».

Il repose entre autres sur l'utilisation de méthodes rationnelles, sur l'implication du plus grand nombre et sur une approche transversale des processus.

OUTILS D'INTELLIGENCE :
Modèle théorique clair et evidence-based, indicateurs largement accessibles, identification des





LES DONNEES CHIFFREES

Résultats et projections du secteur A

	R2023	P2024	B2025	P2026	P2027	P2028
I Produits d'exploitation	42.945.105,34	43.750.000,00	44.750.000,00	45.750.000,00	46.750.000,00	47.750.000,00
70 A. Chiffre d'affaires	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
700 - Budget des Moyens						
701 Financiers						
702 Suppléments de chambre						
705 Prod. pharma. et assim.						
706 Prix d'hébergement						
706 Prix d'hébergement-Plan						
709 Honoraires						
720 B. Production immobilisée	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
74 C. Autres produits d'exploit.	42.945.105,34	43.750.000,00	44.750.000,00	45.750.000,00	46.750.000,00	47.750.000,00
740 Subsidés d'exploitation						
743 Recupérations diverses	42.945.105,34	43.750.000,00	44.750.000,00	45.750.000,00	46.750.000,00	47.750.000,00
744 Produits d'exploitation divers						
746-49 Autres produits d'exploitation						
II Coût des prod. d'exploit. (-)	41.934.151,94	42.500.000,00	43.500.000,00	44.500.000,00	45.500.000,00	46.500.000,00
60 A. Approvision. et fournitures	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
600 1. Produits pharmaceutiques						
601 2. Produits médicaux						
602 3. Fournitures diverses						
603 4. Produits et petit matériel d'entretien						
604 5. Energie						
605 6. Fournitures de bureau et informatique						
606 7. Lingerie et buanderie						
607 8. Denrées et fournitures de cuisine						
609 9. Variat. De stocks (augm., réduct.+)						
61 B. Services & biens divers (excl. 619)	9.253,33	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
610 1. Loyers et charges locatives						
611 2. Services extérieurs						
612 3. Frais généraux	6.900,98					
613 4. Entretien et réparations	2.352,35					
615 5. Administration						
616 6. Honoraires non médicaux						
617 7. Interimaires et personnel mis à disposition						

618	8. Rémunération des administrateurs						
619	C. Honoraires	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Honoraires Médicaux						
	Honoraires Paramédicaux						
62	D. Rémunérat. et charges soc.	41.748.939,68	42.500.000,00	43.500.000,00	44.500.000,00	45.500.000,00	46.500.000,00
630	E. Amortissement						
633-634	F. Réduct. val. s/actifs circul. (dotat.+, repr.-)						
635-37	G. Prov. risques et charges (dotat.+, repr.-)	175.958,93					
64	H. Autres charges d'exploit.						
III	Résultat d'exploitation	1.010.953,40	1.250.000,00	1.250.000,00	1.250.000,00	1.250.000,00	1.250.000,00
IV	Produits financiers	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
75.A	A. Produits des immob. fin.						
75.B	B. Produits des actifs circul.						
75.C	C. Subsidés en capit. et en int.						
75.D	D. Autres produits financiers						
V	Charges financières (-)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
65.A	A. Charges des emprunts d'invest.						
65.B	B. Charges des créd. à court terme						
65.C	C. Autres charges financières						
VI	Résultat courant (+) Bénéfice/(-) Perte	1.010.953,40	1.250.000,00	1.250.000,00	1.250.000,00	1.250.000,00	1.250.000,00
VII	Produits exceptionnels	4.222.874,69	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
76		4.222.874,69					
VIII	Charges exceptionnelles (-)	33.151.301,85	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
66		33.151.301,85					
X	Résultat de l'exercice (+) Bénéfice (-) Perte	27.917.473,76	1.250.000,00	1.250.000,00	1.250.000,00	1.250.000,00	1.250.000,00
	(+) Amortissements	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	(+) Réduction/ Reprise RV de valeur	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	(+) Provision/ reprise pour risques et charges	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	(-) Subsidés	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	(-) Produits Exceptionnels non encaissés	4.222.874,69	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	(+) Charges Exceptionnelles non décaissées	33.151.301,85	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	CASH FLOW COURANT	1.010.953,40	1.250.000,00	1.250.000,00	1.250.000,00	1.250.000,00	1.250.000,00
	Capital à rembourser	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Delta Cash Flow	1.010.953,40	1.250.000,00	1.250.000,00	1.250.000,00	1.250.000,00	1.250.000,00

Résultats et projections du secteur B

		R2023	P2024	B2025	P2026	P2027	P2028
I	Produits d'exploitation	59.228.067,70	60.018.393,33	62.617.789,51	64.478.804,13	66.241.176,26	67.856.008,95
70	A. Chiffre d'affaires	52.397.834,04	53.021.551,38	55.143.913,10	57.087.143,31	58.664.723,93	60.090.145,31
700 -	Budget des Moyens						
701	Financiers	45.875.335,07	46.602.487,89	47.872.380,59	48.898.840,64	49.809.077,03	50.973.043,42
702	Suppléments de chambre	130,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
705	Prod. pharma. et assim.	769.890,99	649.631,72	662.624,35	679.189,96	696.169,71	713.573,96
706	Prix d'hébergement	1.217.152,38	1.396.481,00	1.845.421,96	2.626.539,35	3.154.839,50	3.273.774,30
709	Honoraires	4.535.325,60	4.372.950,77	4.763.486,20	4.882.573,35	5.004.637,69	5.129.753,63
720	B. Production immobilisée	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
74	C. Autres produits d'exploit.	6.830.233,66	6.996.841,95	7.473.876,40	7.391.660,81	7.576.452,34	7.765.863,64
740	Subsides d'exploitation	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
743	Recuperations de frais de personnel	4.406.945,18	4.635.833,13	4.880.793,00	4.733.750,32	4.852.094,08	4.973.396,43
743	Recuperations APE	46.253,80	46.039,71	46.960,51	48.134,52	49.337,88	50.571,33
743	Recupérations diverses	1.178.546,94	1.060.208,87	1.080.158,45	1.107.162,41	1.134.841,47	1.163.212,51
744	Produits d'exploitation divers	103.384,63	91.698,54	93.532,51	95.870,83	98.267,60	100.724,29
746-49	Autres produits d'exploitation	1.095.103,11	1.163.061,69	1.372.431,94	1.406.742,74	1.441.911,31	1.477.959,09
II	Coût des prod. d'exploit. (-)	56.474.335,56	57.812.123,96	59.939.179,01	61.741.820,68	63.266.170,82	64.780.696,35
60	A. Approvision. et fournitures	3.145.382,83	2.456.928,15	2.442.395,66	2.451.702,53	2.455.968,95	2.516.230,13
600	1. Produits pharmaceutiques	720.190,17	654.647,76	685.740,72	702.884,24	720.456,34	738.467,75
601	2. Produits médicaux	89.189,70	76.119,60	77.641,99	79.583,04	81.572,62	83.611,93
602	3. Fournitures diverses	100.085,36	108.122,67	104.274,69	105.743,50	107.249,04	108.792,22
603	4. Produits et petit matériel d'entretien	340.571,07	334.525,91	341.216,43	349.746,84	358.490,51	367.452,78
604	5. Energie	1.711.926,55	1.107.358,24	1.053.844,80	1.029.575,94	999.427,25	1.024.412,93
605	6. Fournitures de bureau et informatique	78.764,62	111.148,90	113.371,87	116.206,17	119.111,33	122.089,11
606	7. Lingerie et buanderie	12.935,90	14.177,74	14.461,29	14.822,82	15.193,40	15.573,23
607	8. Denrées et fournitures de cuisine	100.331,04	50.827,33	51.843,87	53.139,97	54.468,47	55.830,18
609	9. Variat. De stocks (augm., réduct.+)	-8.611,58	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
61	B. Services & biens divers (excl. 619)	6.036.137,73	7.721.004,99	7.932.245,09	8.128.801,22	8.330.271,25	8.536.778,03
610	1. Loyers et charges locatives	248.526,33	278.092,78	345.874,64	354.521,51	363.384,54	372.469,16
611	2. Services extérieurs	2.120.915,52	2.310.687,75	2.356.901,50	2.415.824,04	2.476.219,64	2.538.125,13
612	3. Frais généraux	220.282,74	249.777,94	254.773,50	261.142,84	267.671,41	274.363,19
613	4. Entretien et réparations	993.871,32	1.104.603,71	1.126.695,79	1.154.863,18	1.183.734,76	1.213.328,13
615	5. Administration	462.738,13	630.976,02	643.595,54	659.685,42	676.177,56	693.082,00
616	6. Honoraires non médicaux	257.123,40	232.853,35	237.510,42	243.448,18	249.534,38	255.772,74
617	7. Interimaires et personnel mis à disposition	1.696.205,38	2.874.013,44	2.926.093,71	2.997.496,05	3.070.683,46	3.145.700,54
618	8. Rémunération des administrateurs	36.474,91	40.000,00	40.800,00	41.820,00	42.865,50	43.937,14
619	C. Honoraires	4.529.675,47	4.354.318,52	4.738.419,77	4.856.880,27	4.978.302,27	5.102.759,83

	Honoraires Médicaux	4.467.147,41	4.285.491,76	4.668.216,47	4.784.921,89	4.904.544,93	5.027.158,56
	Honoraires Paramédicaux	62.528,06	68.826,76	70.203,30	71.958,38	73.757,34	75.601,27
62	D. Rémunérat. et charges soc.	39.844.008,08	40.444.039,90	42.038.786,19	43.012.880,84	44.088.202,86	45.190.407,93
630	E. Amortissements	2.848.385,94	2.692.805,78	2.641.445,14	3.142.021,49	3.260.152,80	3.277.415,92
633-634	F. Réduct. val. s/actifs circul. (dotat.+, repr.-)	71.410,95	70.000,00	71.400,00	73.185,00	75.014,63	76.889,99
635-37	G. Prov. risques et charges (dotat.+, repr.-)	-69.344,47	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
64	H. Autres charges d'exploit.	68.679,03	73.026,62	74.487,15	76.349,33	78.258,07	80.214,52
III	Résultat d'exploitation	2.753.732,14	2.206.269,37	2.678.610,50	2.736.983,45	2.975.005,44	3.075.312,60
IV	Produits financiers	672.462,39	652.425,76	612.486,97	561.239,94	426.006,75	426.553,41
75.A	A. Produits des immob. fin.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
75.B	B. Produits des actifs circul.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
75.C	C. Subsidés en capit. et en int.	654.353,21	626.219,99	585.757,08	533.841,81	397.923,66	397.768,25
75.D	D. Autres produits financiers	18.109,18	26.205,77	26.729,89	27.398,13	28.083,09	28.785,16
V	Charges financières (-)	666.314,71	638.844,17	978.711,21	1.307.437,66	1.314.794,79	1.263.112,34
65.A	A. Charges des emprunts d'invest.	654.476,26	630.344,17	970.041,21	1.298.550,91	1.305.685,87	1.253.775,70
65.B	B. Charges des créd. à court terme	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
65.C	C. Autres charges financières	11.838,45	8.500,00	8.670,00	8.886,75	9.108,92	9.336,64
VI	Résultat courant (+) Bénéfice/(-) Perte	2.759.879,82	2.219.850,95	2.312.386,26	1.990.785,73	2.086.217,40	2.238.753,68
VII	Produits exceptionnels	-674.168,19	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
76		-674.168,19	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VIII	Charges exceptionnelles (-)	4.312.549,29	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
66		4.312.549,29	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
X	Résultat de l'exercice (+) Bénéfice (-) Perte	-2.226.837,66	2.219.850,95	2.312.386,26	1.990.785,73	2.086.217,40	2.238.753,68
	(+) Amortissements	2.848.385,94	2.692.805,78	2.641.445,14	3.142.021,49	3.260.152,80	3.277.415,92
	(+) Réduction/ Reprise RV de valeur	71.410,95	70.000,00	71.400,00	73.185,00	75.014,63	76.889,99
	(+) Provision/ reprise pour risques et charges	-69.344,47	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	(-) Subsidés	654.353,21	626.219,99	585.757,08	533.841,81	397.923,66	397.768,25
	(-) Produits Exceptionnels non encaissés	-674.168,19	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	(+) Charges Exceptionnelles non décaissées	4.312.549,29	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	CASH FLOW COURANT	4.955.979,03	4.356.436,74	4.439.474,31	4.672.150,41	5.023.461,16	5.195.291,33
	Capital à rembourser	1.128.799,82	1.045.586,95	1.337.768,66	1.865.799,28	2.040.665,20	2.102.877,41
	Delta Cash Flow	3.827.179,21	3.310.849,80	3.101.705,65	2.806.351,13	2.982.795,96	3.092.413,92

Résultats et projections du secteur C

		R2023	P2024	B2025	P2026	P2027	P2028
I	Produits d'exploitation	28.936.178,53	30.265.365,54	31.502.418,44	33.284.700,88	34.800.795,54	35.972.528,88
70	A. Chiffre d'affaires	21.352.693,86	22.643.001,46	23.575.161,89	25.464.888,93	26.717.877,38	27.656.262,82
700	Intervention Résidents	4.796.557,02	5.129.613,37	5.625.736,08	5.910.116,38	6.057.869,29	6.378.513,61
700	prix de journée	7.091.703,75	7.408.376,53	7.393.825,45	7.719.173,37	7.912.152,71	8.220.534,48
700	Intervention SEP	412.549,85	438.117,41	446.879,75	458.051,75	469.503,04	481.240,62
700	Loyer RS	440.033,94	438.117,41	449.070,34	460.297,10	471.804,53	483.599,64
700	PPF	782.238,19	848.268,83	903.818,21	1.122.999,14	1.270.321,83	1.300.273,45
700	Subsides ONE	2.336.842,79	2.634.564,92	2.848.104,76	3.738.830,71	4.329.419,99	4.430.124,89
700	Intervention des Bénéficiaires	1.212.219,26	1.241.100,00	1.255.102,00	1.286.479,55	1.318.641,54	1.351.607,58
700	Subsides Aviaq	2.974.840,76	3.119.595,20	3.259.216,78	3.340.697,20	3.424.214,63	3.509.820,00
700	Loyer Habitat groupé	25.055,19	21.414,00	21.842,28	22.388,34	22.948,05	23.521,75
700	Télé-Assistance	1.184.828,75	1.237.112,00	1.242.310,00	1.273.367,75	1.305.201,94	1.337.831,99
700	Recettes Centre de formation	95.824,36	126.721,80	129.256,24	132.487,64	135.799,83	139.194,83
72	B. Production immobilisée	0,00	0	0	0	0	0
74	C. Autres produits d'exploit.	7.583.484,67	7.622.364,07	7.927.256,56	7.819.811,95	8.082.918,17	8.316.266,05
743	Recuperation de frais						
	Récupérations de personnel	3.953.172,61	3.506.680,92	3.681.928,94	3.773.977,16	3.868.326,59	4.040.987,03
	Récupérations APE	2.653.878,45	3.065.746,01	3.148.981,73	3.339.392,75	3.490.625,99	3.539.697,79
	Récupérations diverses	956.305,17	965.937,14	1.010.665,88	618.620,03	633.948,03	643.313,23
744	Produits d'exploitation divers	20.128,44	84.000,00	85.680,00	87.822,00	90.017,55	92.267,99
II	Coût des prod. d'exploit. (-)	31.639.652,80	32.119.551,59	32.900.206,73	35.190.123,69	36.995.261,01	37.818.390,06
60	A. Approvision. et fournitures	2.071.204,80	1.937.829,67	1.869.405,42	1.700.822,07	1.726.934,83	1.754.014,31
600	1. Produits pharmaceutiques	256.477,81	274.250,00	280.106,00	288.998,90	297.370,48	302.641,37
601	2. Produits médicaux	46.080,38	57.650,00	59.070,12	61.907,85	64.281,11	64.533,65
602	3. Fournitures diverses	57.749,63	71.046,00	77.930,40	84.415,25	89.277,50	91.019,05
603	4. Produits et petit matériel d'entretien	158.340,72	208.744,26	213.313,47	226.056,06	236.202,19	233.078,87
604	5. Energie	1.320.310,36	851.221,91	740.742,77	743.519,81	734.297,23	752.498,60
605	6. Fournitures de bureau et informatique	54.916,12	245.317,50	263.701,33	53.719,10	56.154,09	57.454,05
606	7. Lingerie et buanderie	114.114,31	125.400,00	127.908,00	131.105,70	134.383,34	137.627,98
607	8. Denrées et fournitures de cuisine	63.215,47	104.200,00	106.633,33	111.099,40	114.968,90	115.160,75
609	9. Variat. De stocks (augm.-, réduct.+)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
61	B. Services & biens divers	3.862.007,53	4.335.281,49	4.426.055,59	4.659.699,70	4.754.200,02	4.897.492,40
610	1. Loyers et charges locatives	128.490,70	151.378,67	155.456,79	159.671,61	163.698,17	165.882,46

611	2. Services extérieurs	1.844.490,34	2.037.025,40	2.071.837,38	2.206.746,36	2.281.894,90	2.369.891,50
612	3. Frais généraux	57.941,75	50.462,00	52.238,51	56.372,52	59.607,15	60.337,30
613	4. Entretien et réparations	307.852,81	379.978,77	389.004,63	405.996,68	420.554,68	416.563,61
615	5. Administration	443.088,13	522.584,64	554.280,23	597.793,54	637.803,65	669.230,48
616	6. Honoraires non médicaux	125.890,02	214.594,21	204.555,10	209.668,97	149.896,07	153.416,10
617	7. Interimaires et personnel mis à disposition	925.597,87	948.557,79	967.368,95	991.353,17	1.015.937,00	1.028.651,47
618	8. Rémunération des administrateurs	28.655,91	30.700,00	31.314,00	32.096,85	24.808,41	33.519,48
62	D. Rémunérat. et charges soc.	23.701.488,38	24.318.132,65	25.099.508,48	26.976.541,61	28.408.922,77	29.107.663,76
630	E. Amortissements	1.369.708,85	1.398.358,42	1.368.178,90	1.710.400,52	1.959.877,10	1.911.089,83
633-634	F. Réduct. val. s/actifs circul. (dotat.+, repr.-)	26.794,99	25.000,00	30.100,00	33.140,00	33.181,00	33.223,03
635-37	G. Prov. risques et charges (dotat.+, repr.-)	362.618,29	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
64	H. Autres charges d'exploit.	245.829,96	104.949,35	106.958,34	109.519,80	112.145,29	114.906,74
III	Résultat d'exploitation	-2.703.474,27	-1.854.186,05	-1.397.788,29	-1.905.422,82	-2.194.465,46	-1.845.861,19
IV	Produits financiers	10.583,72	11.196,25	11.342,25	81.538,03	204.245,69	169.436,45
75.A	A. Produits des immob. fin.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
75.B	B. Produits des actifs circul.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
75.C	C. Subsidés en capit. et en int.	3.396,25	3.396,25	3.396,25	73.405,88	195.922,74	160.917,92
75.D	D. Autres produits financiers	7.187,47	7.800,00	7.946,00	8.132,15	8.322,95	8.518,53
V	Charges financières (-)	101.102,24	108.206,10	118.847,08	299.600,07	345.423,13	606.750,06
65.A	A. Charges des emprunts d'invest.	14.899,82	21.839,52	98.984,47	280.440,84	325.784,92	588.728,13
65.B	B. Charges des créd. à court terme	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
65.C	C. Autres charges financières	86.202,42	86.366,58	19.862,61	19.159,23	19.638,21	18.021,93
VI	Résultat courant (+) Bénéfice/(-) Perte	-2.793.992,79	-1.951.195,90	-1.505.293,12	-2.123.484,86	-2.335.642,90	-2.283.174,80
VII	Produits exceptionnels	369.368,38	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
76		369.368,38	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VIII	Charges exceptionnelles (-)	12.986,14	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
66		12.986,14	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
X	Résultat de l'exercice (+) Bénéfice (-) Perte	-2.437.610,55	-1.951.195,90	-1.505.293,12	-2.123.484,86	-2.335.642,90	-2.283.174,80
	(+) Amortissements	1.369.708,85	1.398.358,42	1.368.178,90	1.710.400,52	1.959.877,10	1.911.089,83
	(+) Réduction/ Reprise RV de valeur	26.794,99	25.000,00	30.100,00	33.140,00	33.181,00	33.223,03
	(+) Provision/ reprise pour risques et charges	362.618,29	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	(-) Subsidés	3.396,25	3.396,25	3.396,25	73.405,88	195.922,74	160.917,92
	(-) Produits Exceptionnels non encaissés	369.368,38	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	(+) Charges Exceptionnelles non décaissées	12.986,14	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	CASH FLOW	-1.038.266,91	-531.233,73	-110.410,47	-453.350,22	-538.507,54	-499.779,86
	Capital à rembourser	1.528.663,24	1.538.978,36	1.684.835,40	2.047.120,67	2.201.471,64	2.502.625,16
	Delta Cash Flow	-2.566.930,15	-2.070.212,09	-1.795.245,87	-2.500.470,88	-2.739.979,18	-3.002.405,02

Résultats et projections consolidés de l'Intercommunale

	R2023	P2024	B2025	P2026	P2027	P2028	
I	Produits d'exploitation						150.880.520,62
70	A. Chiffre d'affaires	73.750.527,90	75.664.552,85	78.719.074,99	82.552.032,24	85.382.601,30	87.746.408,13
72	B. Production immobilisée	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
74	C. Autres produits d'exploit.	56.741.863,49	57.733.737,04	59.502.954,59	60.297.089,94	61.728.378,11	63.134.112,49
II	Coût des prod. d'exploit. (-)						148.401.069,21
60	A. Approvision. et fournitures	5.216.587,63	4.394.757,82	4.311.801,09	4.152.524,59	4.182.903,78	4.270.244,44
600	1. Produits pharmaceutiques	976.667,98	928.897,76	965.846,72	991.883,13	1.017.826,82	1.041.109,12
601	2. Produits médicaux	135.270,08	133.769,60	136.712,11	141.490,89	145.853,72	148.145,59
602	3. Fournitures diverses	157.834,99	179.168,67	182.205,09	190.158,75	196.526,54	199.811,26
603	4. Produits et petit matériel d'entretien	498.911,79	543.270,17	554.529,90	575.802,90	594.692,70	600.531,64
604	5. Energie	3.032.236,91	1.958.580,16	1.794.587,57	1.773.095,75	1.733.724,48	1.776.911,53
605	6. Fournitures de bureau et informatique	133.680,74	356.466,40	377.073,21	169.925,27	175.265,42	179.543,16
606	7. Lingerie et buanderie	127.050,21	139.577,74	142.369,29	145.928,52	149.576,74	153.201,21
607	8. Denrées et fournitures de cuisine	163.546,51	155.027,33	158.477,21	164.239,37	169.437,37	170.990,93
609	9. Variat. De stocks (augm.-, réduct.+)	-8.611,58	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
61	B. Services & biens divers	9.290.438,41	11.420.817,50	11.710.122,32	12.124.118,09	12.403.478,88	12.736.253,22
610	1. Loyers et charges locatives	377.017,03	429.471,45	501.331,43	514.193,12	527.082,71	538.351,62
611	2. Services extérieurs	3.965.405,86	4.347.713,15	4.428.738,88	4.622.570,39	4.758.114,54	4.908.016,63
612	3. Frais généraux	285.125,47	300.239,94	307.012,01	317.515,35	327.278,56	334.700,49
613	4. Entretiens et réparations	1.304.076,48	1.484.582,48	1.515.700,42	1.560.859,86	1.604.289,44	1.629.891,74
615	5. Administration	905.826,26	1.153.560,66	1.197.875,76	1.257.478,96	1.313.981,21	1.362.312,48
616	6. Honoraires non médicaux	383.013,42	447.447,56	442.065,51	453.117,15	399.430,45	409.188,84
617	7. Interimaires et personnel mis à disposition	2.004.843,07	3.187.102,25	3.245.284,30	3.324.466,40	3.405.628,06	3.476.334,80
618	8. Rémunération des administrateurs	65.130,82	70.700,00	72.114,00	73.916,85	67.673,91	77.456,62
619	C. Honoraires	4.529.675,47	4.354.318,52	4.738.419,77	4.856.880,27	4.978.302,27	5.102.759,83
62	D. Rémunérat. et charges soc.	105.294.436,14	107.262.172,55	110.638.294,67	114.489.422,45	117.997.125,63	120.798.071,69
630	E. Amortissements	4.218.094,79	4.091.164,20	4.009.624,04	4.852.422,01	5.220.029,89	5.188.505,75
633-634	F. Réduct. val. s/actifs circul. (dotat.+, repr.-)	98.205,94	95.000,00	101.500,00	106.325,00	108.195,63	110.113,02
635-37	G. Prov. risques et charges (dotat.+, repr.-)	469.232,75	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
64	H. Autres charges d'exploit.	314.508,99	177.975,97	181.445,49	185.869,13	190.403,36	195.121,25
III	Résultat d'exploitation						2.479.451,41
VI	Résultat courant (+) Bénéfice/(-) Perte						1.205.578,88

VII	Produits exceptionnels	-69.780,46	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
76		-69.780,46	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VIII	Charges exceptionnelles (-)	33.488.981,94	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
66		33.488.981,94	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
X	Résultat de l'exercice (+) Bénéfice (-) Perte	-32.581.921,97	1.518.655,05	2.057.093,14	1.117.300,87	1.000.574,50	1.205.578,88
	(+) Amortissements	4.218.094,79	4.091.164,20	4.009.624,04	4.852.422,01	5.220.029,89	5.188.505,75
	(+) Réduction/ Reprise RV de valeur	98.205,94	95.000,00	101.500,00	106.325,00	108.195,63	110.113,02
	(+) Provision/ reprise pour risques et charges	293.273,82	0	0	0	0	0
	(-) Subsidés	657.749,46	629.616,24	589.153,33	607.247,69	593.846,40	558.686,17
	(-) Produits Exceptionnels non encaissés	3.918.074,88					
	(+) Charges Exceptionnelles non décaissées	37.476.837,28					
	CASH FLOW COURANT	4.928.665,52	5.075.203,01	5.579.063,84	5.468.800,19	5.734.953,62	5.945.511,47
	Capital à rembourser	2.657.463,06	2.584.565,31	3.022.604,06	3.912.919,94	4.242.136,84	4.605.502,56
	Delta Cash Flow	2.271.202,46	2.490.637,71	2.556.459,78	1.555.880,25	1.492.816,78	1.340.008,91

Commentaires sur les résultats et les projections financières

La présente projection est établie en octobre 2024, et comporte 3 parties :

- Une réactualisation des prévisions 2024 ;
- Le projet de budget 2025 ;
- Une extrapolation aux exercices 2026-2028.

Secteur A

Depuis le 1^{er} juillet 2023, le secteur A ne subsiste plus que comme employeur de personnel mis à disposition d'HELORA et, dans une moindre mesure, du Logipôle.

Les différents flux de refacturation entre les parties, ainsi que la perception de certains incitants financiers à la statutarisation (pacte wallon pour une fonction publique locale solide et solidaire etc.) conduisent à un résultat bénéficiaire annuel évalué à 1.250.000 € pour le secteur A sur toute la période examinée, comme l'indique le tableau des projections.

Secteur B

Les principaux postes du compte de résultats évoluent comme suit :

- Le BMF du CHP Chêne aux haies présente une certaine stabilité, les principales sous -parties (B1 et B2) ayant un caractère historique et n'étant jamais recalculées, tout comme la plupart des dotations B4 dévolues aux projets pilotes.

Le quota de journées à respecter pour obtenir la liquidation complète de la partie variable sera atteint (et même dépassé) sur toute la période de projection, les gels de lits successifs ayant entraîné une forte diminution du quota désormais plus facilement accessible.

Le même constat positif d'activité peut être dressé pour la maison de soins psychiatriques, dont le taux d'occupation s'est amélioré.

On a supposé que cette tendance, qui est monitorée par le contrôle de gestion, se maintiendra sur la période 2023 – 2027.

Par ailleurs, les indemnités négatives découlant des provisions trop importantes accordées en sous-partie A1, qui est extinctive et donc décroissante, ont été calculées et intégrées sur toute la période de projection.

- Au niveau du prix d'hébergement, outre la prise en compte des postes relatifs à l'entretien périodique des bâtiments qui progressent annuellement conformément au mode de calcul déterminé par les dispositions légales y relatives, nous avons intégré aux projections l'impact de l'activation des m² relatifs aux différents projets du plan de construction qui seront initiés en 2024, 2025 et début 2026 ; les autres projets relèvent d'un calendrier dépassant la période de projection retenue.
- Les honoraires médicaux accusent un fléchissement en 2024, suite à des départs inopinés de médecins ; le cadre médical est depuis lors reconstitué, ce qui conduit à penser que ce phénomène sera purement transitoire.
- Au niveau des approvisionnements et fournitures, le fait marquant est incontestablement la réduction drastique des charges liées à l'énergie, poste qui avait augmenté de manière démesurée au cours des dernières années ; un nouveau marché public gaz – électricité a permis de fixer les prix jusqu'en 2027, le prix du MWh étant réduit de moitié par rapport à celui applicable en 2023.
- En termes de masse salariale, l'effectif restera globalement stable.

Compte tenu de tous ces éléments, le résultat courant attendu pour les années 2024 et 2025 est estimé à respectivement + 2.219.850,95 € et + 2.312.386,26 €, résultat qui au demeurant reste assez stable sur toute la période de projection, pour les raisons déjà évoquées (BMF non impacté par les variations d'activité, taux de financement élevé des grands travaux inscrits au plan de construction, impact réduit du volume des honoraires médicaux, ...).

Secteur C

La projection du résultat financier sur la période 2024 – 2028 permet de dégager une tendance évolutive qui est assez conforme à celle postulée par le plan financier réalisé en 2023.

Parmi les facteurs généraux touchant à des titres divers tous les sous-secteurs, nous nous bornerons à signaler deux faits marquants :

- Comme pour le secteur B, on observe un recul important des frais énergétiques ;
- La projection de la masse salariale est réalisée sur base d'un effectif constant, à l'exception du personnel à recruter en vue de l'ouverture de 3 nouvelles crèches de 42 places en 2026.

L'évolution du résultat de chaque sous-secteur répond à la logique interne de son développement propre et à l'évolution de son financement externe.

Pour le Pôle Enfance, nous avons considéré comme acquise sur toute la période de projection l'amélioration substantielle du taux d'occupation des crèches observée en 2023, ainsi que la revalorisation des barèmes de référence retenus pour le calcul des forfaits ONE et le renforcement du financement du personnel de direction.

L'ouverture des 3 nouvelles crèches en 2026 ajoute au déficit d'exploitation de ce sous-secteur, dans des proportions évaluées à +/- 700.000 € annuellement.

Le Pôle Personne Agée, qui avait été le plus touché par la majoration des coûts énergétiques au vu des surfaces déployées, et profite dès lors largement de la baisse de ces coûts, bénéficie de l'amélioration progressive du taux d'occupation, ainsi, à partir de janvier 2025, d'une revalorisation de 5 % du prix facturé aux résidents de la MRS d'Havré.

Le Pôle Maintien à domicile a vu en 2023 son résultat s'améliorer grâce à une meilleure réalisation du contingent d'heures ; nous formons l'hypothèse que cette réalisation restera acquise.

Compte tenu de tous ces éléments, le résultat courant du secteur C est attendu, pour les années 2024 et 2025, à hauteur de respectivement -1.951.195,90 € et -1.505.293,12 € ; il se dégrade ensuite progressivement compte tenu de la mise en exploitation des nouvelles crèches.

Conclusion

Le résultat consolidé des secteurs B et C, après être devenu positif en 2024 et surtout 2025, revient proche de zéro les années suivantes, tiré à la baisse essentiellement par la mise en exploitation des 3 nouvelles crèches, et c'est le résultat du secteur A qui est l'origine du bénéfice au niveau consolidé « intercommunale ».

Le cash-flow permet de faire face aux obligations de remboursement des emprunts sur toute la période de projection.

Tableau des statistiques d'activité et d'occupation

CHP						
Journées	2023	2024	2025	2026	2027	2028
A	58.044	58.044	58.044	58.044	58.044	58.044
a	10.021	10.021	10.021	10.021	10.021	10.021
T	0	0	0	0	0	0
t	3.237	3.237	3.237	3.237	3.237	3.237
Défense sociale	17.131	17.131	17.131	17.131	17.131	17.131
K	1.753	1.753	1.753	1.753	1.753	1.753
Total	90.186	90.186	90.186	90.186	90.186	90.186
MSP	21.311	21.300	21.300	21.300	21.300	21.300
PNH						
Consultations	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Psy	14.918	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Médecine générale	2.137	2.140	2.140	2.140	2.140	2.140
PNH						
Télé-assistance	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Nombre d'abonnés	4.738	4.823	4.823	4.944	5.067	5.194
Résidence Bois d'Havré						
Journées Facturées	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Journées Facturées	75.910	76.737	77.438	79.052	79.052	79.052
Taux d'occupation	94,2%	95,1%	96,0%	98,0%	98,0%	98,0%
Bonne Maison de Bouzanton						
Journées Facturées	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Journées Facturées	23.090	23.371	23.371	23.371	23.371	24.784
Taux d'occupation	90,4%	91,5%	91,5%	91,5%	91,5%	97,0%
ACASA						
Nombre de bénéficiaires	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Nombre de bénéficiaires	330	343	345	350	350	350
Heures prestées	64.371	64.408	66.400	66.400	66.400	66.400
Repas Livrés à domicile	70.656	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000